

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

LUCAS DA ROCHA RIBEIRO

**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E
MECANISMOS DE SOBREVIVÊNCIA.**

**CACOAL/RO
2016**

LUCAS DA ROCHA RIBEIRO

**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E
MECANISMOS DE SOBREVIVÊNCIA.**

Artigo Científico apresentado à Fundação
Universidade Federal de Rondônia – UNIR –
Câmpus Prof. Francisco Gonçalves Quiles como
requisito para obtenção do grau de Bacharel em
Ciências Contábeis.

**CACOAL/RO
2016**

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA (UNIR)
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

O Artigo Científico - TCC intitulado Micro e Pequenas Empresas: Desafios, Oportunidades e Mecanismos de Sobrevivência, elaborado pelo acadêmico Lucas da Rocha Ribeiro, foi avaliado pela banca examinadora em 11 de Fevereiro de 2016, tendo sido aprovado.

Prof.^a Dra. Nilza Duarte Aleixo de Oliveira
Presidente

Prof.^a Ms. Andreia Duarte Aleixo
Membro

Prof.^o Ms. Cleberson Eller Loose
Membro

**CACOAL/RO
2016**

MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS, OPORTUNIDADES E MECANISMOS DE SOBREVIVÊNCIA.

Lucas Da Rocha Ribeiro¹

RESUMO

As micro e pequenas empresas apesar de terem um importante papel no cenário social e econômico brasileiro, encontram diariamente inúmeros desafios que dificultam o seu funcionamento, mas em meio a estes desafios elas também se deparam com oportunidades que oferecem espaço para impulsionar os negócios. Portanto, o presente trabalho teve como objetivo analisar quais os principais desafios encontrados pelas micro e pequenas empresas, bem como as principais formas de enfrentamento de tais desafios adotados por estas empresas. Para alcançar o objetivo proposto, realizou-se uma pesquisa de campo de caráter exploratório e descritiva, com abordagem qualitativa, nas principais avenidas comerciais do Município de Cacoal, Av. Sete de Setembro, Av. Porto Velho e Av. Dois de Junho. A coleta de dados ocorreu no mês de Novembro e Dezembro de 2015, por meio de entrevistas com a utilização de roteiro semiestruturado. As entrevistas foram realizadas com micro e pequenos empresários de diversos ramos e atividades e os resultados obtidos na pesquisa indicam que os principais desafios encontrados pelas micro e pequenas empresas estão nos impostos elevados e no capital de giro insuficiente para o funcionamento da empresa, além desses, elas se deparam com dificuldade em gerir alguns setores da empresa como o financeiro e o de recursos humanos, mas apesar destes desafios elas também encontram oportunidades que trazem benefícios para as mesmas, entre as principais oportunidades encontradas pelas micro e pequenas empresas destacam o atendimento personalizado ao cliente, a qualidade do serviço e os produtos ofertados.

Palavras-Chave: Micro e Pequena Empresa; Desafios; Oportunidades.

1 INTRODUÇÃO

No desenvolvimento econômico brasileiro, um dos setores que tem atraído muita atenção é o das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), devido a seu importante papel social e econômico. As MPEs representam a maioria das empresas existentes no país e por essa razão contribuem significativamente com a geração de renda e de emprego para as famílias brasileiras (SEBRAE, 2013).

Apesar de sua importância no ciclo econômico brasileiro, a maior parte das MPEs não possuem uma longa expectativa de vida, pois uma em cada quatro empresas não conseguem chegar ao primeiro ano de vida. Isso ocorre devido à alta taxa de mortalidade que tem origem

¹Acadêmico Concluinte do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia (UNIR), Campus Prof. Francisco Gonçalves Quiles, com TCC elaborado sob a orientação da professora Dra. Nilza Duarte Aleixo de Oliveira.

a partir dos desafios e dificuldades que estas empresas encontram no mercado como, por exemplo, alguns fatores econômicos e a falta de experiência para o planejamento e para fazer uma boa gestão financeira, que são fatores importantes para a sobrevivência em um ambiente cada dia mais competitivo (SILVA, 2013).

As micro e pequenas empresas ainda enfrentam problemas que dificultam a continuidade dos negócios e a competitividade. A alta carga tributária é um desses fatores. E o excesso de tributação acaba por levar a maioria das empresas a fechar as portas ou ir para a informalidade (MAROLLI, 2011).

Em meio a essas dificuldades, algumas MPEs têm apresentado uma grande flexibilidade ao lidar com os desafios e a cada dia vem se tornando mais inovadora e sensível às exigências do mercado, contribuindo com a geração de oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho e ao desenvolvimento social (SILVA, 2004).

Diante do exposto, surge a seguinte pergunta: quais os mecanismos adotados pelas micro e pequenas empresas para a superação dos desafios, visando à permanência no mercado e assim alcançar o sucesso almejado?

Portanto, a pesquisa teve como objetivo analisar os desafios vivenciados pelas micro e pequenas empresas no mercado, bem como os mecanismos de enfrentamento adotados por essas empresas para superação dos desafios. E como objetivos específicos: a) identificar os principais desafios e oportunidades encontrados pelas micro e pequenas empresas no mercado; b) analisar os mecanismos de enfrentamento adotados pelas MPEs na superação dos desafios; e c) apresentar os anseios dos micro e pequenos empresários quanto à necessidade de apoio visando à melhoria na gestão dos empreendimentos.

Este trabalho se justifica pela importância das MPEs para o desenvolvimento econômico e social, bem como pela difusão dos resultados esperados, oportunizando aos órgãos ligados e fiscalizadores, empresários e acadêmicos informações relevantes que possam contribuir com novos estudos e para o aprimoramento de políticas voltadas para esse segmento.

Quanto à metodologia, trata-se de um estudo exploratório e descritivo com abordagem qualitativa e método dedutivo. Utilizou-se da pesquisa bibliográfica e de campo, com coleta de dados por meio de roteiro semiestruturado em entrevistas com micro e pequenos empresários do centro da cidade de Cacoal. A coleta de dados aconteceu nos meses de Novembro e Dezembro de 2015.

Além da presente introdução, este trabalho compõe-se de: fundamentação teórica, metodologia, análise de dados, considerações finais e as referências.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão apresentados os conteúdos teóricos que darão suporte à pesquisa, com as seguintes temáticas: Micro e Pequenas Empresas: Classificação e Contextualização; Desafios e Oportunidades das Micro e Pequenas Empresas no mercado; Mecanismos de Enfrentamento dos Desafios adotados pelas Micro e Pequenas Empresas; e, por fim, Contabilidade como Instrumento de Gestão, com a finalidade de subsidiar a pesquisa ora proposta.

2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESA: CLASSIFICAÇÃO E CONTEXTUALIZAÇÃO

As microempresas e empresas de pequeno porte (MPEs) são de grande importância para a economia brasileira, pois elas representam um grande percentual no número de empresas nacionais e tem uma grande contribuição com a geração de empregos com carteira assinada e com o desenvolvimento econômico no país (SEBRAE, 2013).

Segundo Neto e Teixeira (2011), apesar do importante papel representado pelas microempresas e empresas de pequeno porte, estas não possuem critério único universalmente aceito para defini-las. Vários indicativos podem ser utilizados para a classificação das microempresas e empresa de pequeno porte na economia do Brasil, que é definido de duas maneiras por diferentes órgãos: o primeiro é pelo valor da receita bruta anual, e o segundo é pelo número de pessoas ocupadas.

Souza e Mazzali (2008) também compartilham desta ideia e afirmam que as classificações variam de país para país, mas que apesar da variedade de corte, as classificações são úteis, mais os critérios têm sempre certo grau de arbitrariedade que na maioria das vezes estão relacionadas aos seus propósitos e que de qualquer forma, são classificações e não definições.

No Brasil, as MPEs, têm suas definições pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (BRASIL, 2006) e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por meio de sua receita bruta anual, já o SEBRAE e a Relação Anual de

Informações Sociais (RAIS) têm como base de classificação de empresas, o número de empregados que compõe suas estruturas (SEBRAE, 2013). Esta classificação de acordo com cada órgão está evidenciada na figura 1.

Classificação por número de funcionários		
ÓRGÃO	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
SEBRAE (Comércio e Serviços)	De 0 a 9 pessoas	De 10 a 49 pessoas
SEBRAE (Indústria)	De 0 a 19 pessoas	De 20 a 99 pessoas
RAIS/TEM	De 0 a 19 pessoas	De 20 a 99 pessoas
Classificação por receita bruta		
ÓRGÃO	MICROEMPRESA	PEQUENA EMPRESA
ESTATUTO MPE	Até R\$ 360.000,00	De R\$ 360.000,01 à R\$ 3.600.000,00
BNDES	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões.	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões.

Figura 1 - Classificação de Micro e Pequena Empresa

Fonte: (SEBRAE, 2013; BNDES, 2015; ESTATUTO MPE, 2013).

Observa-se, portanto, que a classificação de MEPs é sugerida de acordo com o interesse de cada Órgão neste segmento empresarial, conforme evidenciado na figura 1.

Todavia, essas classificações não interferem nos dados quanto ao número de MPEs existentes no Brasil. De acordo com o SEBRAE, no ano de 2012, no Brasil havia em média 6,3 milhões de estabelecimentos de microempresa e empresa de pequeno porte, o crescimento das mesmas foi em média de 2,7% ao ano. Do ano de 2002 ao de 2012 houve um aumento de aproximadamente 1,5 milhões de novos estabelecimentos, um crescimento médio de 30,9% no total de MPEs no Brasil (SEBRAE, 2013).

Nesse mesmo período, dobrou o número de empregos formais gerados por estes setores correspondendo à quase 52% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e, os trabalhadores destes estabelecimentos são representantes de cerca de 40% da massa salarial paga aos trabalhadores do país (SEBRAE, 2013).

As MPEs exercem atividades relacionadas ao comércio, serviços e indústria, que em 2012, segundo o SEBRAE (2013) o total de MPEs estavam representadas da seguinte maneira, de acordo com figura 2:

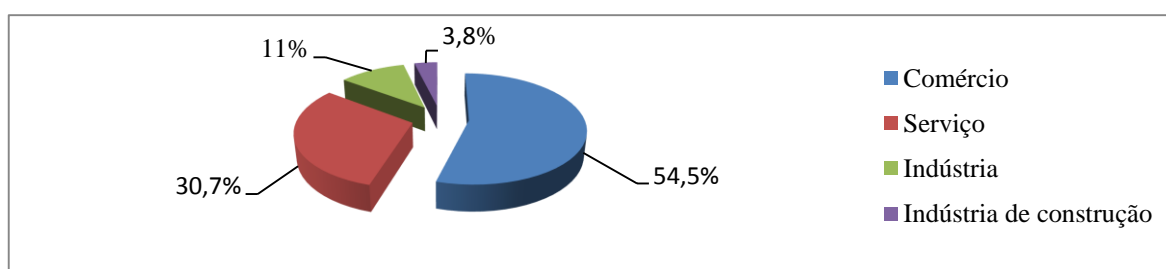


Figura 2: Representação das MPEs por setores.

Fonte: SEBRAE (2013).

De acordo com a figura 2, o comércio é a atividade de maior prática entre as empresas de pequeno porte com 49,4%, em seguida vem a área de serviços com 34,6% de atuação no mercado; o setor de indústria fica dividido em produção e construção, o setor de produção representa 10,8% das atividades e o setor de construção 5,1%.

Outro levantamento quanto à representatividade das MPEs é apresentada pela Pesquisa Anual de Comércio (PAC) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE) que tem o objetivo de descrever as características estruturais básicas e as transformações no tempo do seguimento empresarial no comércio. As MPEs que tem atividades atuantes na área de comércio utilizam como conceito de valor de produção, que trata da diferença entre o valor das vendas e o valor das compras de mercadorias adquiridas para revenda somada à variação de estoque. No Setor de comércio, as MPEs foram responsáveis por gerar 53,4% do total do valor adicionado do setor, representavam 99,2% do número de empresas e empregavam em média 69,5% dos trabalhadores (IBGE, 2012). Já, a Pesquisa Anual de Serviços (PAS) faz a avaliação dos diversos segmentos das atividades de serviço inserindo-se nos modelos de pesquisas anuais de caráter estrutural e respondendo em substituição aos censos econômicos. As MPEs que desfrutam do setor de atividades de serviços têm-se o conceito de valor de produção por meio da soma da receita operacional líquida, o valor das subvenções e das demais receitas operacionais e, para conseguir o conceito de valor adicionado é necessário abater do valor da produção de cada atividade, as despesas classificadas como consumo intermediário. No Setor de Serviços a soma do número de empresas de serviços profissionais, administrativos, complementares e serviços prestados principalmente às famílias representavam 63,1% do número de empresas pertencentes ao âmbito da PAS e empregaram em média 41,0% dos trabalhadores na área de serviço (IBGE, 2014).

No Setor Industrial, a Pesquisa Industrial Anual (PIA) tem a missão de descrever características básicas da estrutura do seguimento industrial. Nas indústrias de extração o conceito inicial utilizado é o do valor bruto da produção industrial menos as despesas denominadas custos de operações industriais, obtendo o valor da transformação industrial e deste valor retira-se o valor das despesas diversas para se obter o conceito de valor adicionado. Já no setor industrial de construção, o conceito inicial é o valor bruto da produção que se tem por meio da soma do valor das obras e serviços de construção, da receita bruta de incorporação de imóveis construídos por outras empresas e outras receitas brutas e, a partir deste novo conceito retiram-se os custos e despesas para conseguir o valor adicionado (IBGE, 2013).

Além de terem uma grande influência na geração de empregos e renda, as MPEs também apresentam grande participação econômica no Produto Interno Bruto (PIB), em 1985 o Instituto de Geografia e Estatística (IBGE) calculou em 21% a participação dos pequenos negócios no PIB. Em 2001 o SEBRAE contratou a Fundação Getúlio Vargas para fazer a mesma pesquisa com a mesma metodologia e obtiveram um resultado positivo e o percentual havia chegado a 23,2% de participação no PIB nacional e, em 2011 as MPEs atingiram 27%, que representa mais de um quarto do Produto Interno Bruto (SEBRAE, 2014). Para melhor visualização dos percentuais de representação das MPEs no PIB brasileiro, os percentuais estão evidenciados na figura 3.

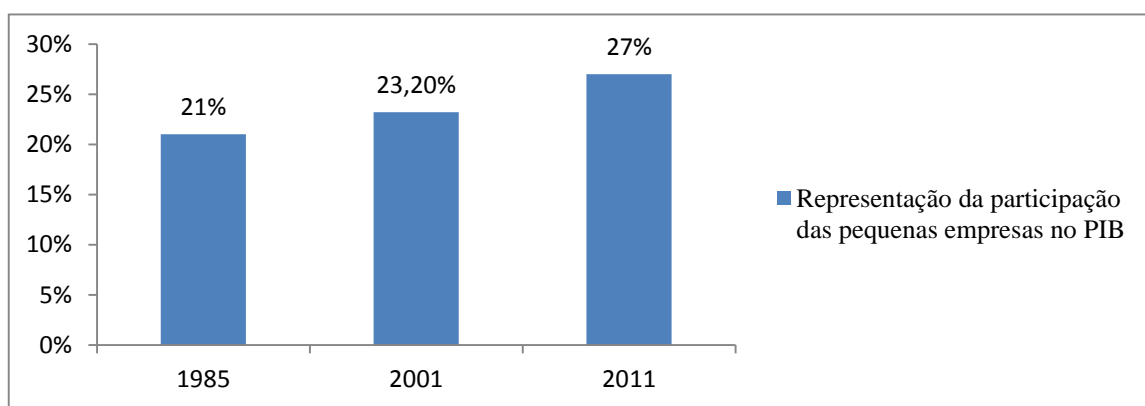


Figura 3 - Representação das micro e pequenas empresas no PIB Brasileiro em 1985 – 2001 – 2011.
Fonte: IBGE (1985); FGV (2001, 2011 *apud* SEBRAE, 2014).

De acordo com a figura 3, as MPEs vêm se expandindo no mercado e com isso a sua participação no PIB. Observa-se que, de 1985 a 2011 o percentual de participação das MPEs aumentou em 6%, passando então a ser gerador de mais de um quarto do PIB brasileiro.

2.1.1 Desafios e Oportunidades das Micro e Pequenas Empresas no Mercado

As MPEs apesar de serem flexíveis em sua gestão de trabalho, possuem grandes dificuldades que por muitas vezes acabam forçando-as a fecharem suas portas. Para Mattar (1988) os motivos que levam as empresas a fecharem suas portas são de duas ordens: os motivos internos e os motivos externos. Os motivos internos são aqueles relacionados ao que acontece dentro da organização, ou seja, os pontos fracos que a empresa possui em sua gestão que contribuem com o seu tempo de vida e, já os motivos externos referem-se ao que ocorre no ambiente onde se encontra a empresa, é algo fora de seu controle. Os motivos internos e externos que ocorrem com mais frequência apresentado por Mattar (1988) estão evidenciados na figura 4.

Motivos Internos	Motivos Externos
Devido ao porte possuem baixa capacidade de se adaptarem às mudanças;	Situação onde a empresa compra de grandes fornecedores e vende para grandes clientes e acaba tendo preços de compra impostos pelos fornecedores e os de venda impostos pelos clientes;
Estreita vinculação entre empresa-empresário, assim os bens da empresa se confundem com os do empresário. Quando a empresa vai bem o empresário a descapitaliza e, quando vai mal ele não teme perdê-la e sim ser arrastado por ela;	Injustiça no tratamento da legislação tributária, trabalhista e social que, mesmo com a legislação das microempresas reduziu-se um pouco a injustiça, no entanto, ainda continuam com as demais;
Pouco recurso financeiro que não permite o bom funcionamento da empresa que a deixará com problemas de desenvolvimento podendo ocasionar o fechamento de suas portas;	O baixo volume de crédito disponível, devido ao porte ser considerado de alto risco e, desta forma tanto banqueiros quanto grandes empresas evitam ou reduzem ao máximo os empréstimos;
Empregado com pouca experiência, vinculada à um empresário que não possui nenhuma noção de negócio e, sem nenhuma formação adequada para tocar o empreendimento.	As atividades que as grandes empresas exercem no mercado de trabalho forçam as pequenas a trabalharem desfalcadas de bons profissionais, pois as grandes empresas absorvem a maior parte da mão-de-obra qualificada, além da questão salarial.

Figura 4 – Motivos internos e externos que levam as empresas a fecharem as portas

Fonte – Mattar (1988)

Para Santos, Ferreira e Faria (2009), os problemas enfrentados pelas MPEs na maioria das vezes são específicos das mesmas, e que por meio das deficiências na gestão financeira de curto prazo, elas são forçadas a trabalhar com um alto risco de liquidez que as deixam vulneráveis a imprevistos comuns para a natureza dos negócios.

Outro problema relatado por Godoy (2009), que prejudica as MPEs é o fato de o empreendimento ser um patrimônio familiar, de forma que os cargos-chave são cedidos a pessoas membros da família. O autor considera que, se o cargo for ocupado por uma pessoa com capacidade e competência desvinculado do grupo familiar, este poderá trazer benefícios para a empresa.

Para Godoy (2009, p. 28) “devido à falta de estrutura que permita delegar e especializar atividades, o pequeno empresário tende a centralizar as atividades e acumular várias funções”, em apenas uma pessoa e desta maneira a gestão centralizadora apresenta-se como um fator determinante para implementação do planejamento estratégico que automaticamente já se concentra no empresário que na maioria das vezes é o responsável por essa tarefa.

Segundo Chiavenato (2007), quando se decide abrir um negócio é necessário estar profundamente comprometido com este negócio, pois o índice de mortalidade é elevado, e os perigos não faltam para os empreendedores, que muitas das vezes estão expostos a inúmeros problemas. Alguns fatores são apresentados por Chiavenato (2007) como sendo os de mais comum acontecimento no meio empresarial como representa a figura 5.

Porcentagem	Fatores	Subfatores
72%	Fatores Econômicos	- Incompetência do empreendedor; - Falta de experiência no ramo escolhido para empresa; - Falta de experiência gerencial;
20%	Inexperiência	- Lucros insuficientes; - Juros elevados; - Perda de mercado; - Mercado consumidor restrito; - Nenhuma viabilidade futura.
11%	Vendas Insuficientes	- Fraca competitividade; - Recessão econômica; - Vendas insuficientes; - Dificuldades de estoque; - Locação inadequada.
8%	Despesas excessivas	- Dívidas e cargas demasiadas; - Despesas operacionais elevadas.
3%	Outras Causas	- Negligência; - Capital insuficiente; - Clientes insatisfeitos; - Fraudes; - Ativos insuficientes.

Figura 5: Causa mais Comuns de Falhas nos Negócios.

Fonte: Dun e Bradstreet Corp. 1988, *apud* CHIAVENATO (2007, p.15).

De acordo com a figura 5, o que mais prejudica as MPEs são os fatores econômicos e a inexperiência que, na maioria das vezes deixa o empreendedor sem condições de gerir o negócio e acaba obrigando-o a fechar as portas.

Já, Albuquerque (2007) em seus estudos sobre os fatores de mortalidade das empresas, fala da importância dos fatores de continuidade ao longo do ciclo de vida, que tem especificidades aos dirigentes, a empresa e ao ambiente.

Sobre os fatores relacionados aos dirigentes, Albuquerque (2007) afirma que seis fatores contribuem diretamente para a continuidade da empresa, estes fatores são:

- Características individuais de cada dirigente como visão, dedicação, disposição, obstinação;
- Experiência em gestão de pessoas e no setor;
- Conhecimento gerencial;
- Habilidades como confiança, nas compras, nas vendas e lideranças;
- Atitudes como motivação para aberturas e valores;
- Apoio da família.

De acordo com Perez e Marques (2014) motivação e satisfação são dois aspectos do mesmo fenômeno psicossocial e laboral e quando devidamente resolvidos implicam um aumento da qualidade e quantidade dos serviços prestados pelos trabalhadores a uma organização trazendo assim benefícios para a empresa.

Nos estudos de Albuquerque (2007) percebe-se que a continuidade da empresa recebe grande influência da visão dos proprietários-dirigentes e da gerência, associado à dedicação para se conseguir a independência e realizar as atividades que contribuam para a continuidade da empresa.

O proprietário-dirigente segundo Schmidt e Dreher (2006) tem grande influência no processo de gestão estratégica dos pequenos empreendimentos, pois em suas mãos se concentra a liberdade da tomada de decisão tornando flexível e contribuindo com a rapidez de resposta às mudanças do mercado, mas por outro lado é necessário cuidado, pois uma só pessoa no poder pode ser um ponto negativo para o negócio.

Nos fatores que se relaciona com a empresa, a estrutura organizacional tem contribuído gradativamente com a sua continuidade, aumentando a eficiência e a eficácia da empresa por meio da alta especialização do trabalho na direção, a confiança e a amizade entre os clientes e os vendedores, o produto e o atendimento diferenciado contribuem para o baixo índice de inadimplência (ALBUQUERQUE, 2007).

De acordo com Pelissari *et al.* (2011), a concorrência é um fator que afeta diretamente e indiretamente uma empresa e dessa forma na maioria das vezes o empresário investe em valorizar a empresa com características próprias, no ambiente e no serviço oferecido para tentar sair na frente da concorrência.

Quanto aos fatores relacionados ao ambiente em que a empresa atua, este tem grande influência na continuidade da mesma e, seis fatores são apresentados por Albuquerque (2007) como ligados diretamente ao ambiente da empresa:

- a. Comportamento dos clientes - está baseado na confiança e amizade diminuindo assim a inadimplência, sem mencionar que os clientes também emitem exigências que por sua vez acaba contribuindo para que se tenha melhoria no atendimento e, consequentemente o crescimento da empresa;
- b. Concorrência - ao contrário do que a maior parte das pessoas imagina, a concorrência tem papel fundamental para o desenvolvimento da empresa, pois elas forçam para a constante melhoria de instalação, profissionalização da gestão e mesmo ficando mais difíceis a cada dia de se alcançar as metas, pode-se dizer que a concorrência é benéfica para a empresa e não deixa espaço para acomodação;
- c. Fornecedores - os fornecedores também fazem parte do sucesso da empresa, pois eles são responsáveis pelo fornecimento de produtos que mantém a atividade e o desenvolvimento empresarial;

- d. Condições econômicas - o crescimento econômico é o resultado do sucesso da empresa, com o aumento da quantidade de mercadorias e serviços;
- e. Assessoria externa - as micro e pequenas empresa possuem assessores externos (SEBRAE e consultoria particular) que são de grande ajuda para o seu desenvolvimento, eles funcionam como um divisor de águas nas empresas e, essa assessoria contribui para uma melhor instalação, comunicação com os clientes e controle das lojas;
- f. Acesso ao crédito - o acesso ao crédito é fundamental à empresa, pois não será sempre que a empresa estará em boa situação financeira, e com a ajuda do crédito é possível que ela supere obstáculos que possam aparecer no decorrer de sua existência.

De acordo com Santiago (2006), as empresas que buscam ambientes mais seguros e com menores índices de riscos, procuram a implantação do planejamento, pois conhecer a realidade e agir conforme este conhecimento pode influenciar no sucesso da empresa.

Apesar de inúmeros motivos que levam as MPEs a fecharem as portas, estas se deparam, também, com inúmeras oportunidades no mercado para alavancar o negócio. Para Silva, (2004) uma vantagem que favorece as MPEs é a flexibilidade de construir arranjos organizacionais agregando valores às estruturas simples, dinâmicas, inovadoras e sensíveis às exigências do mercado, proporcionando ao cliente um atendimento personalizado.

Chiavenato (2007) também compartilha desta ideia e ainda afirma que as grandes empresas não conseguem desfrutar de três pontos fundamentais, que são:

- a. Pequenos nichos de mercado que envolve um pequeno volume de negócios;
- b. Atendimento às necessidades individualizadas e personalizadas dos clientes, isto é, produtos/serviços personalizados para cada cliente;
- c. Surgimento de oportunidades passageiras de mercado que envolve agilidade e prontidão para rápidas decisões e alterações em produtos/serviços.

Para Chiavenato (2007) estes três pontos são as grandes descobertas das MPEs, pois elas podem tirar proveito disso trabalhando com menos para produzir mais, fazendo da simplicidade uma característica que lhe trará vantagens competitivas.

Silva (2004) e Chiavenato (2007) afirmam que o pequeno porte das micro e pequenas empresas as beneficiam com eficiência nas decisões tomadas, pois elas possuem agilidade e rapidez nas mudanças de mercado, trazendo novas experiências e oportunidades pela capacidade de se adaptarem a outras tendências mercadológicas, com vantagens sobre as grandes empresas, pois as MPEs possuem estrutura enxuta, a qual permite com que as informações circulem com maior facilidade.

Para Souza e Mazzali (2008), apesar do fato das MPEs possuírem uma estrutura de capital – físico e humano – com menor especialização e específica, possuem uma capacidade de minimizar a influência da inércia, podendo assim, reestruturar rotinas e processos produtivos, além de reduzir os custos de coordenação por meio da proximidade das relações patrão-empregado.

2.1.2 Mecanismos de Enfrentamento aos Desafios pelas Micro e Pequenas Empresas

As MPEs passam por diversos desafios, no entanto, na maioria das vezes é possível encontrar uma forma de enfrentamento dos mesmos. Para Neto e Teixeira (2011), a maneira de reduzir a mortalidade das MPEs é aumentar o nível de competitividade das mesmas. Todavia, faz-se necessário que sejam adotadas estratégias que estimulem a inovação nas micro e pequenas empresas, e ainda afirmam que a inovação é o elemento de sucesso para a sobrevivência e competição.

Essa ideia é compartilhada por Deitos (2002) ao afirmar que, para as MPEs uma maneira de alcançar sucesso é por meio de um processo inovador, utilizando melhor as suas vantagens e reduzindo as desvantagens. As MPEs devem ser eficientes, adaptativas e flexíveis, uma vez que a empresa precisa manter a sustentabilidade em tempos de mudanças, pois a única vantagem competitiva de longo prazo que elas possuem é uma postura que privilegie a inovação contínua e sustentada. Para alcançar o sucesso em um processo inovador, Deitos (2002) apresenta seis fatores necessários:

- a. Política tecnológica interna coordenada;
- b. Estratégia proativa;
- c. Compromisso e assunção de riscos por parte da equipe gestora;
- d. Qualificação dos recursos humanos;
- e. Interação em redes tecnológicas;
- f. Dinamismo do entorno.

E desta forma, as MPEs podem se beneficiar das mudanças no contexto socioeconômico explorando os seus pontos fortes, mas apesar de prometer o sucesso, estes fatores requerem um grau de investimento que muitas das vezes acabam ficando inacessíveis às micro e pequenas empresas.

Para o enfrentamento dos desafios existentes na empresa, faz-se necessário que o empresário os conheça. De acordo com Godoy (2009), se o empresário não faz planejamento, consequentemente, ele não conseguirá ter o conhecimento das fraquezas e fortalezas de sua

empresa e, ainda afirma que, o planejamento requer muita dedicação, no entanto, consiste em um instrumento que auxilia o empreendedor a encontrar os problemas e diagnosticá-los antes que possam agir na empresa.

De acordo com pesquisas realizadas por Carvalho e Ramiro (2002) com novos empreendedores e consultores, são necessários alguns requisitos para que um negócio seja bem sucedido, quais sejam:

- a. Reconhecer quais as tendências do mercado em que se pretende atuar;
- b. Planejar gastos e estratégias de marketing;
- c. Conhecer o perfil do cliente;
- d. Não subestimar o concorrente, mantendo-se sempre informado sobre seus movimentos;
- e. Ter uma experiência profissional anterior que ajude na condução do seu empreendimento;
- f. Investir constantemente no negócio, muitas vezes em detrimento da aquisição de bens pessoais;
- g. Trabalhar, trabalhar, trabalhar.

Ainda, segundo Carvalho e Ramiro (2002), uma mudança que está facilitando a vida dos empreendedores sem experiência é a informação. Estudos realizados por especialistas indicam que, na maior parte das empresas de sucesso que estão surgindo, possuem empresários que são uma extensão do trabalho que realizavam antes de abrirem sua própria empresa, desta maneira eles operam em um mercado que conhecem a fundo, tendo certeza das dificuldades que virão e assim a taxa de sucesso aumenta.

Chiavenato (2005) contribui com essa temática, ao apontar alguns fatores que contribuem para o sucesso empresarial, como:

- a. Velocidade na resposta ao cliente;
- b. Flexibilidade, a partir da capacidade de aprender e promover mudanças na organização, bem como de seus participantes;
- c. Integração para mobilização coletiva com iniciativa;
- d. Participação e inovação baseada na criatividade para mudar rapidamente.

De acordo com Chiavenato (2005), para as empresas conseguirem tirar proveito dos novos fatores de sucesso, elas precisam aprender a reestruturar quatro tipos de fronteiras organizacionais que dificultam o desenvolvimento da empresa. São as fronteiras verticais, fronteiras horizontais, fronteiras externas e fronteiras geográficas que estão representadas na figura 6.

Fronteiras	Descrição
Verticais	São aquelas que fazem as divisões hierárquicas dentro da empresa que, segundo o autor devem ser eliminadas, pois as diferenciações de poder dentro da empresa podem criar mais problemas do que soluções.
Horizontais	São as paredes internas que separam as pessoas por departamentos e funções, paredes que devem ser derrubadas ou flexibilizadas para que as pessoas possam se relacionar entre si e assim obter um maior fluxo de informações.
Externas	São aquelas que estão fora da empresa, que separa a empresa dos clientes, fornecedores e outros grupos externos. Estas fronteiras devem ser eliminadas para incentivar o relacionamento com os clientes em uma ponta e os fornecedores em outra, para um melhor equilíbrio em meio a uma enorme cadeia de valor.
Geográficas	São as fronteiras que existem entre países e regiões, fronteiras estas que devem ser quebradas, pois com a globalização muitas empresas estão deixando de ser nacionais ou multinacionais, para serem globais.

Figura 6: Fronteiras que dificultam o desenvolvimento da empresa.

Fonte: Chiavenato (2005).

Para Chiavenato (2005), as oportunidades surgem em momentos difíceis da organização, pois as dificuldades forçam o empresário a tomar frente e dar um rumo diferente à sua empresa. Com as crises, é possível que se encontre as fragilidades das empresas e os pontos que precisam ser melhorados, cada dificuldade mostra o grau de fraquezas da organização, para que o empresário possa estar superando-as com rapidez e sucesso. Outros fatores que são eficientes e trazem bons resultados para a empresa é o planejamento estratégico e operacional, pois os dirigentes possuem as informações especiais da empresa e tem a visão do negócio que almejam conquistar, e a boa gestão dos recursos financeiros também tem ajudado no crescimento da empresa.

2.2 CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO

A Contabilidade tem por função ser a mais precisa das ferramentas para as gestões econômica, financeira, administrativa, social e ambiental. E de acordo com Barbosa (2011) o seu objetivo é o registro da movimentação, da geração e distribuição da riqueza dos seus usuários, além da interpretação, análise e geração de relatórios econômicos, financeiros e sociais.

Para Crepaldi (2011) a Contabilidade Gerencial tem objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais através de informações que ajudam a avaliar o desempenho da empresa com informações claras e objetivas conforme a necessidade do interessado.

Gomes (2014) afirma que a Contabilidade Gerencial é a forma do contador está completando a coleta e mensuração de dados dentro de um sistema em que serão analisados e transformados em informação útil e oportuna às necessidades do usuário.

Para o gerenciamento das empresas a contabilidade gerencial dispõe de algumas ferramentas que facilitam a coleta de informações referentes à empresa, conforme mostra a figura 7.

Ferramentas da Contabilidade Gerencial	Definição
Orçamento	É o processo de análise que visa mostrar os recursos que podem ser obtidos e gastos na realização de atividades da empresa procurando aperfeiçoar os resultados ou detectar possíveis distorções geradas por premissas e objetivos empresariais.
Fluxo de Caixa	É um relatório onde são registradas as entradas e saídas de caixa, que auxiliam as empresas a verificar os pagamentos realizados em um período, os valores que tiveram entrada na empresa, se há possibilidade de investimento no período, ou seja, funciona como orientador da empresa nas tomadas de decisão.
Técnica de Análise de Investimento	As técnicas de análise de investimentos são utilizadas para manter a empresa competitiva e as auxiliam na tomada de decisão, essas técnicas são; análise horizontal e vertical das demonstrações, os índices de liquidez, endividamento e rentabilidade, a análise de taxas de retorno sobre o investimento, dentre outras.
Análise das Demonstrações Contábeis	A análise das Demonstrações Contábeis constitui-se em dados coletados pela contabilidade que são apresentados periodicamente aos interessados de maneira resumida e ordenada, objetivando uma avaliação da situação da empresa em seus aspectos Econômicos, Patrimoniais e Financeiros.
Planejamento Tributário e Estratégico	Planejamento Tributário é uma ferramenta que busca minimizar os custos com encargos tributários e impostos do contribuinte independente se é pessoa física ou jurídica. Planejamento Estratégico é o projeto e a implementação dos processos específicos que a empresa usa para levar a cabo suas estratégias visando alcançar um determinado objetivo.
Controle de Estoque	É umas das áreas de maior importância dentro de uma empresa independente do seu porte, pois é através desse que se tem o controle unitário dos custos de aquisição ou custo de fabricação dos produtos em estoque.
Controle de contas a pagar e a receber	É um controle onde o empresário consegue ter consciência e controlar suas contas por data de vencimento, permitindo simulações futuras de desembolso de caixa. E no controle de contas a receber é controlado por volume os valores e prazos, para cobrança bancária ou local, e informa ao caixa sobre futuros ingressos.
Custos	É definido como o valor de bens e serviços gastos para se obter benefícios reais ou futuros.
<i>Just in Time (JIT)</i>	É um sistema de produção onde a produção de um bem ou serviço acontece apenas quando um cliente interno ou externo solicita o serviço.
Valor Econômico Adicionado	É como a medida do lucro econômico de uma empresa depois de descontar o custo de todo o capital empregado. Ele tem a finalidade de avaliar se, a cada ano, a empresa está ganhando dinheiro suficiente para pagar o custo do capital que administra.

Figura 7: Principais ferramentas da Contabilidade Gerencial

Fonte: Crepaldi (2011), Marion (2006), Passos (2010), Atkinson *e. al.* (2000), Brizolla (2008).

Além das ferramentas de gerenciamento da empresa, a Contabilidade Gerencial também dispõe das demonstrações financeiras, evidenciadas na figura 8:

Demonstração Financeira	Definição
Balanço Patrimonial (BP)	Tem por objetivo apresentar uma posição financeira e patrimonial, à partir da classificação dos elementos do patrimônio registrados de forma organizada, que permitirá o conhecimento e análise das informações da empresa.
Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	É extremamente importante, pois apresenta de forma resumida as operações realizadas pela empresa, durante seu exercício social para avaliar o desempenho da empresa e a eficiência dos gestores em obter resultado positivo, o lucro que é o objetivo principal das empresas.
Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA)	Evidencia as alterações ocorridas no saldo da conta de lucros ou prejuízos acumulados, no Patrimônio Líquido.
Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)	É uma demonstração completa e abrangente, já que evidencia a movimentação de todas as contas do patrimônio líquido durante o exercício social, inclusive a formação e utilização das reservas não derivadas do lucro.
Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)	É uma demonstração dinâmica e está contida no balanço patrimonial e indica a origem de todo o dinheiro que entrou no Caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do Caixa em determinado período, e, ainda, o resultado do fluxo financeiro.
Demonstração do Valor Adicionado (DVA)	Demonstra a efetiva contribuição da empresa, para a geração de riqueza da economia na qual está inserida, sendo resultado do esforço conjugado de todos os seus fatores de produção.

Figura 8: Principais Demonstrações Financeiras.

Fonte: Gomes (2014), MARION (2009).

A contabilidade não é apenas importante em uma empresa, é sua personalidade, pois uma empresa sem contabilidade é uma entidade sem identidade, memória e estrutura para fazer planejamento e de acordo com Código Civil Brasileiro, Lei 10.406/2002, artigo 1.179, os empresários e as sociedades anônimas são obrigados a seguir um sistema de contabilidade (BRASIL, 2002):

Art. 1.179. O empresário e a sociedade empresária são obrigados a seguir um sistema de contabilidade, mecanizado ou não, com base na escrituração uniforme de seus livros, em correspondência com a documentação respectiva, e a levantar anualmente o Balanço Patrimonial e o de Resultado Econômico.

§ 2º É dispensado das exigências deste artigo o pequeno empresário a que se refere o art. 970.

De acordo com a Lei 10.406/2002 de Código Civil Brasileiro, no artigo 970, entende-se que o pequeno empresário terá um tratamento diferenciado e simplificado, mas que haverá de realizar um sistema de contabilidade em sua empresa (BRASIL, 2002).

Art. 970. A lei assegurará tratamento favorecido, diferenciado e simplificado ao empresário rural e ao pequeno empresário, quanto à inscrição e aos efeitos daí decorrentes.

Mesmo recebendo um tratamento diferenciado pela Legislação Fiscal e Tributária, as MPes perante o Conselho Federal de Contabilidade, por meio da Resolução nº 1.330/11, em seus itens I e II, não estão dispensadas de realizar a contabilidade de seus fatos patrimoniais (CFC, 2011):

I. Esta Interpretação estabelece critérios e procedimentos a serem adotados pela entidade para a escrituração contábil de seus fatos patrimoniais, por meio de qualquer processo, bem como a guarda e a manutenção da documentação e de arquivos contábeis e a responsabilidade do profissional da contabilidade.

II. Esta Interpretação deve ser adotada por todas as entidades, independente da natureza e do porte, na elaboração da escrituração contábil, observadas as exigências da legislação e de outras normas aplicáveis, se houver.

A contabilidade gerencial tem se tornado de grande importância dentro das empresas e segundo Passos (2010) isso aconteceu porque a contabilidade gerencial extrai informações do momento que a empresa está passando e auxiliando assim na tomada de decisão favorecendo o gerenciamento organizacional, permitindo um melhor acompanhamento das operações da empresa e de seus resultados.

3 METODOLOGIA

Esta seção trata da metodologia da pesquisa, delineada de acordo com os objetivos propostos e com a problemática exposta.

Quanto aos objetivos a pesquisa configurou-se em exploratória e descritiva. Tal escolha justifica-se pelo interesse do estudo de estar levantando junto aos micro e pequenos empresários da cidade de Cacoal, os principais desafios vivenciados por eles na gestão dos empreendimentos, bem como os enfrentamentos na tentativa de superação dos desafios.

Quanto aos procedimentos, trata-se de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, com abordagem qualitativa, que de acordo com Moresi (2003, p. 10) a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado, desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”.

Já, a pesquisa de campo é a investigação empírica realizada nos locais onde acontece ou aconteceu um fato e que possui elementos que possam explicá-lo. Podem-se agregar questionários, entrevistas ou testes para se chegar à resposta da pesquisa.

A abordagem qualitativa de acordo com Moresi (2003) tem como função principal entender detalhadamente porque um indivíduo faz determinada ação. Esse tipo de pesquisa apresenta um processo a partir do qual se identificam algumas questões chaves e perguntas são formuladas descobrindo o que importa para os clientes e o porquê destas importâncias.

Quanto ao método, este pode ser tratado como dedutivo. Moresi (2003) esclarece que o método dedutivo tem o objetivo de explicar o conteúdo das premissas, ele faz um estudo do conteúdo geral para um específico.

No que se refere à natureza da pesquisa, considera-se pesquisa aplicada, que tem como objetivo gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Considerando o objetivo geral do estudo que foi de analisar os desafios vivenciados pelas micro e pequenas empresas no mercado, bem como os mecanismos de enfrentamento adotados por essas empresas para superação dos desafios, a pesquisa teve como público alvo, micro e pequenos empresários do município de Cacoal.

Para seleção dos entrevistados, optou-se pela pesquisa por conglomerados, para que fosse possível alcançar o maior número de micro e pequenas empresas do centro comercial de Cacoal. Gil (2002) orienta a adoção de conglomerados quando se tem dificuldade na identificação dos elementos a serem pesquisados, então se faz uma redução significativa da amostragem dividindo a população em subgrupos, que individualmente reproduz a população. Adotou-se a pesquisa por conglomerado considerando a dificuldade de obtenção de listagem de MPEs junto aos Órgãos ligados ou fiscalizadores com classificação por porte.

Desta forma, a pesquisa foi aplicada no centro comercial da cidade de Cacoal em suas principais avenidas, Av. Sete de Setembro, Av. Dois de Junho e Av. Porto Velho.

A abordagem do público alvo deu-se por meio de entrevistas com visitas *in loco*, com a utilização de um roteiro semiestruturado. No momento da entrevista, o pesquisador identificou o porte da empresa, com a finalidade de efetivar a pesquisa, uma vez que somente seriam entrevistados os empresários de MPEs.

Um pré-teste do instrumento foi realizado com 5 (cinco) microempresários, no mês de Novembro de 2015, com o propósito de verificar a compreensão das questões a serem abordadas junto aos respondentes.

A pesquisa de campo iniciou-se no dia 23 de Novembro de 2015 e estendeu-se até o dia 04 de Dezembro de 2015. Foram realizadas 176 visitas, destas 46 responderam a entrevista, 4 tratavam-se de empresas de outros portes, 55 empresas, o proprietário ou gestor não puderam atender, 63 empresas, o proprietário ou gestor não estava e, apenas 8 empresários não quiseram responder a pesquisa.

Quanto à técnica de análise de dados, utilizou-se a análise de conteúdo que consiste em um conjunto de técnicas de pesquisa de dados qualitativos que de acordo com Bardin (2006) é uma técnica de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção e recepção dessas mensagens.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS

Esta seção apresenta os resultados e a análise dos dados obtidos por meio das entrevistas realizadas com micro e pequenos empresários do Município de Cacoal, com o objetivo de identificar os desafios vivenciados pelas micro e pequenas empresas, bem como os mecanismos de enfrentamento adotados por essas empresas para superação dos desafios e após, analisá-los à luz do referencial teórico.

A parte inicial do roteiro de pesquisa está relacionada com informações que tratam da identificação do porte da empresa e ramo principal de atividade, os quais apresentam os seguintes resultados evidenciados na figura 9.

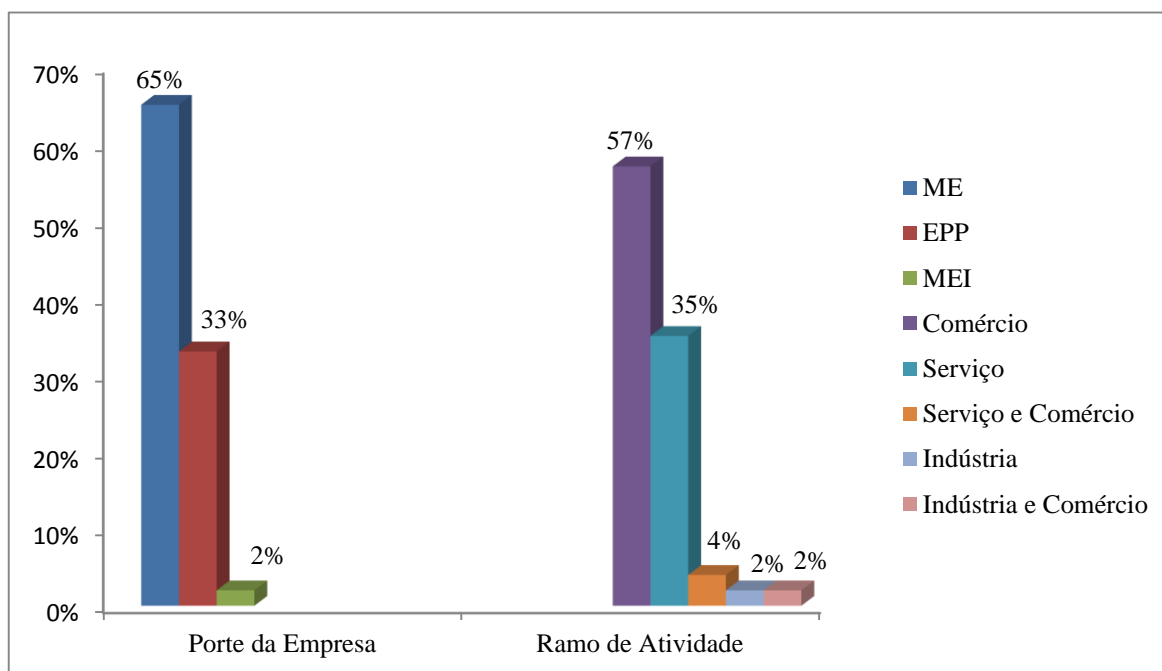


Figura 9 – Porte e ramo de atividade das empresas pesquisadas

Fonte – Pesquisa de campo (2015).

Conforme informa a figura 9, as microempresas são mais representativas, com 65% atuando, principalmente, no setor de comércio, 57% e serviço, 35%, evidenciando a sua importância econômica e social na geração de emprego e renda, posicionamento já apresentando em pesquisas dirigidas pelo SEBRAE (2013).

Quanto à idade dos gestores verificou-se que, 74% destes estão na faixa de 26 a 50 anos, 22% de 51 a 75 anos e 4% até 25 anos. Com base nestes dados pode-se afirmar que os gestores estão em uma faixa etária que permite estar atento às mudanças e explorar novas oportunidades que o mercado oferece. Chiavenato (2005) cita alguns fatores que contribuem para o sucesso empresarial, dentre eles a flexibilidade, a partir da capacidade de aprender e

promover mudanças na organização, bem como de seus participantes, além da capacidade de inovar. Na sequência foi questionado sobre a escolaridade dos gestores das empresas e o resultado está evidenciado na figura 10.

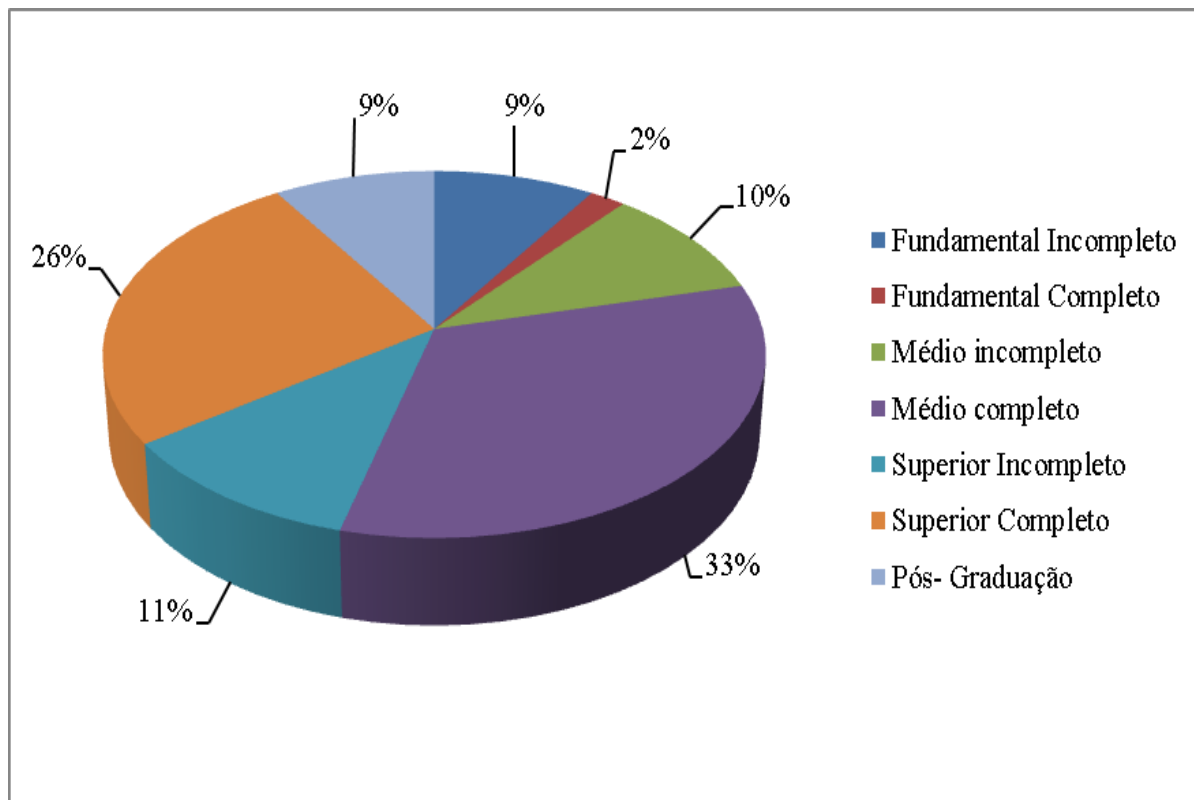


Figura 10 – Escolaridade dos empresários

Fonte – Pesquisa de campo (2015).

Quanto à escolaridade dos gestores, a figura 10 evidencia que a maior dos empresários possui escolaridade entre o ensino médio com 33% e, ensino superior com 26%. Tal nível de escolaridade oferece boas condições para os empresários terem uma boa gestão do próprio negócio. Na sequência foi questionado aos micro e pequenos empresários sobre quais motivos os levaram a abrirem o seu próprio negócio e os dois principais motivos apontados foram: uma oportunidade no mercado de abrir o seu negócio (43%) e vontade de ter o seu próprio negócio (40%).

Foi questionado, também, qual o tempo de atuação dos micros e pequenos empresários no mercado. Observa-se na tabela 1 que, 43% destas empresas estão no mercado há mais de 10 anos e 24% entre 5 e 10 anos, totalizando 67% das empresas pesquisadas. Com base nesses dados, pode-se dizer que estas empresas já estão mais consolidadas no mercado e já venceram a fase de riscos, pois, de acordo com Silva (2013), a maior parte das MPEs não possui uma longa expectativa de vida, ao mencionar que uma em cada quatro empresas não consegue chegar ao primeiro ano de vida.

Tabela 1 – Tempo de atuação no mercado

Tempo de mercado	(%)
Menos de um ano;	13%
De um (1) a três (3) anos;	13%
De três (3) a cinco (5) anos;	7%
De cinco (5) a dez (10) anos;	24%
Mais de dez (10) anos.	43%
Total	100%

Fonte – pesquisa de campo (2015).

Quando questionado sobre o plano de negócio, apenas 41% dos entrevistados afirmaram ter feito plano de negócio antes de abrir o próprio negócio, os outros 59% não fizeram o plano de negócio antes de começar a sua empresa e as causas apontadas para não fazer o plano de negócio estão apresentados na figura 11.

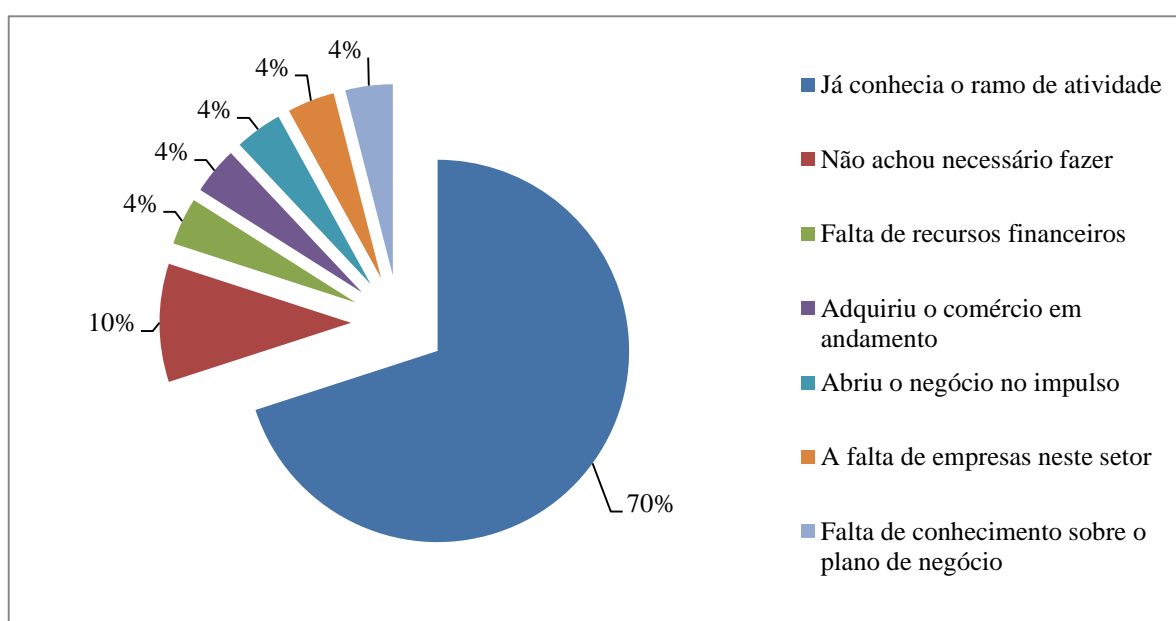


Figura 11 – Motivos que levaram a não fazerem o plano de negócio

Fonte – Pesquisa de campo (2015).

Para Godoy (2009), o planejamento requer muita dedicação, no entanto, consiste em um instrumento que auxilia o empreendedor a encontrar os problemas e diagnosticá-los antes que possam agir na empresa ou até mesmo de iniciar o negócio.

Dentre os empresários que não fizeram o plano de negócio, 70% alegaram que já conheciam o ramo de atividade e 10% não achou necessário fazer o plano de negócio. Assim, como estudos feitos por Carvalho e Ramiro (2002), grande parte das empresas de sucesso que estão surgindo, possuem empresários que são uma extensão do trabalho que realizavam antes de abrirem sua própria empresa, desta maneira eles operam em um mercado que conhecem a fundo, tendo certeza das dificuldades que virão anteriormente e assim a taxa de sucesso aumenta.

Quanto aos problemas enfrentados para gerenciar as empresas, 34% dos empresários alegaram não possuir problemas para gerenciar as empresas. Identificou-se na pesquisa que, para os que enfrentam problemas de gestão, o financeiro é o mais apontado, conforme mostra a tabela 2.

Tabela 2– Maiores problemas no gerenciamento das empresas e medidas adotadas para solução dos problemas.

Maiores problemas no gerenciamento das empresas		Medidas adotadas para solução dos problemas	
Não possui	34%	Assessoria	17%
Financeiro	29%	Consultoria	14%
Recursos humanos	13%	Cursos	14%
Administrativo	8%	Dialogo com funcionário	10%
Cobranças	6%	Outros: treinamento, palestras, negatizando inadimplentes, não tem como resolver no momento, trabalhando com vendas a vista, tentando fazer planejamento, negociando conta a receber, gerenciando melhor o caixa da empresa, procurando vender mais e controle de pedidos.	38%
Outros: produção, mercado, planejamento, e contas a receber.	10%	Não faz nada	7%

Fonte – Pesquisa de campo (2015).

Conforme apresentado na tabela 2, o setor que oferece o maior problema para os empresários é o financeiro, com 29% e recursos humanos vem logo em seguida com 13%. Para solucionar tais problemas, os pesquisados buscam assessorias, para 17%, consultoria e cursos, ambos com 14%. Buscam também, na solução dos problemas financeiros, negatizar clientes, vender mais a vista e negociar dívidas como medidas de gerenciamento de caixa. Santos, Ferreira e Faria (2009), afirmam que por meio das deficiências na gestão financeira de curto prazo, as micro e pequenas empresas são forçadas a trabalhar com um alto risco de liquidez que as deixam vulneráveis a imprevistos comuns para a natureza dos negócios. Quando se trata de atualização de produtos, a maioria dos empresários estão atentos às novidades para chamar a atenção dos clientes, como mostra a figura 12.

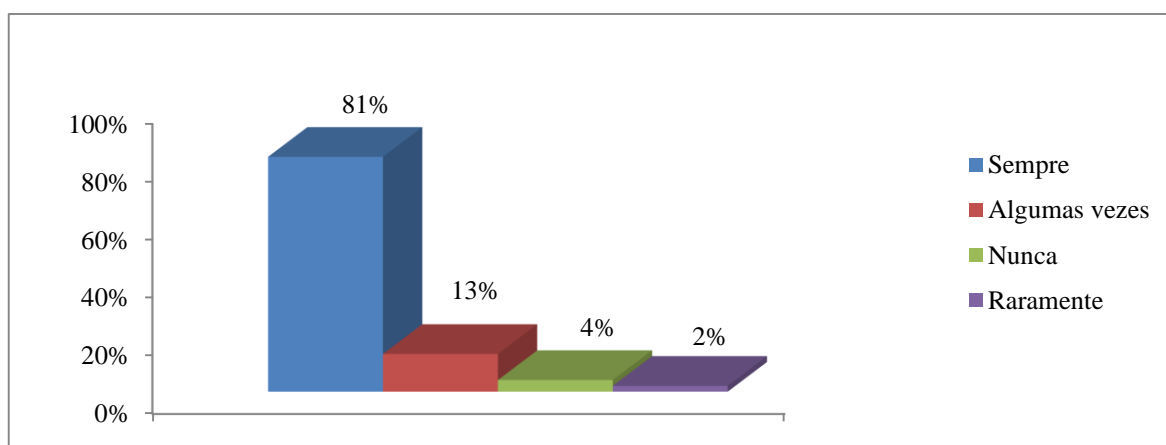


Figura 12 – Frequência de atualização de produtos.

Fonte – Pesquisa de campo (2015)

Na atualização de produtos, 81% dos empresários estão sempre pesquisando e trazendo novos produtos e serviços e 13% fazem estas atualizações em frequências menores, mas que não as deixam de fazer para estarem oferecendo os melhores produtos.

Empréstimos bancários, conforme evidencia a tabela 3, não é uma opção para os micro e pequenos empresários, uma vez que 61% dos entrevistados responderam que não contrataram porque não houve necessidade, 18% não tiveram interesse, 11% prefere trabalhar com capital próprio e, somente 10% responderam possuir algum empréstimo.

Tabela 3 – Finalidade da solicitação de empréstimo e porque não solicitou empréstimo

Finalidade da solicitação de empréstimo		Porque não solicitou empréstimo	
Aumentar capital de giro	27%	Não necessitou	61%
Melhorias na loja	21%	Não tem interesse	18%
Investir em estoque	21%	Prefere trabalhar com capital próprio	11%
Outros; Aumentar patrimônio, pagar dívidas, cobrir licitações e compra de equipamentos.	31%	Outros; Possui um e não pode fazer outro, evitou devido a juros altos.	10%
Total	100%	Total	100%

Fonte – Pesquisa de campo (2015).

A tabela 3 evidencia que a contratação de empréstimos teve como motivos melhorar o capital de giro, da loja e dos estoques. De acordo com Albuquerque (2007), o acesso ao crédito ajuda a empresa, pois não será sempre que estará em boa situação financeira, e com a ajuda do crédito é possível que ela supere obstáculos que possam aparecer no decorrer de sua existência.

Em relação às concorrentes das empresas pesquisadas, os empresários afirmaram que outras micro e pequenas empresas e empresas do mesmo ramo são suas maiores concorrentes, ambas com 36%, as grandes empresas representam 12% da concorrência e os outros 6% pertencem a produtos da internet, empresas mais experientes e concorrentes informais e, os outros 10% afirmam não ter concorrentes ou percebem os concorrentes como parceiros de negócios. Pelissari *et al.*(2011) mencionam que a concorrência é um fator que afeta diretamente e indiretamente uma empresa e dessa forma na maioria das vezes, o empresário investe em valorizar a empresa com características próprias, no ambiente e no serviço oferecido para tentar sair na frente da concorrência, ou seja, ela faz com que o empresário dê o melhor de si e de sua empresa.

Quando questionados sobre os fatores importantes para a sobrevivência das micro e pequenas empresas, os empresários apontam vários fatores como mostra a tabela 4.

Tabela 4 - Fatores importantes para sobrevivências das MEs e EPPs

Fatores importantes para sobrevivências das MEs e EPPs	(%)
Um bom atendimento;	29%
Uma boa gestão do negócio após a abertura da empresa;	22%
Qualidade de produto e serviços	8%
Ter um bom capital de giro	7%
Um bom planejamento antes da abertura da empresa	7%
Outros: políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios, melhora da situação econômica do país, redução de impostos, concorrência honesta, estar atento às novidades, uma boa localização, organização, um bom controle financeiro, conquistar clientes, preços acessíveis, eficiência nos serviços e mercado estável.	27%
Total	100%

Fonte – Pesquisa de campo (2015).

Como mostra a tabela 4 é perceptível que um atendimento às necessidades individualizadas e personalizadas dos clientes é indispensável para o sucesso de uma empresa, isto é, produtos/serviços personalizados para cada cliente conforme menciona Chiavenato (2007). Um bom atendimento, uma boa gestão e agradar o cliente fazem com que o mesmo sinta-se atraído a voltar sempre.

A carga tributária ainda é uma queixa constante dos microempresários, mesmo considerando o tratamento diferenciado pela Legislação Fiscal e Tributária, conforme mostra a tabela 5.

Tabela 5 – Desafios que dificultam o funcionamento das empresas e soluções adotadas

Desafios que dificultam o funcionamento da empresa		Solução adotada	
Não tem dificuldade	22%	Não tem como amenizar	13%
Impostos elevados	18%	Produtos diferenciados	13%
Capital insuficiente	10%	Buscando clientes	10%
Perda de mercado	10%	Através de diálogo	8%
Falta de fornecedores	6%	Gerindo melhor o capital da empresa	5%
Outros; Lucros insuficientes, dificuldades de estoque, local inadequado para empresa, clientes insatisfeitos, juros elevados, falta de execução de planejamento falta de segurança, políticas governamentais ruins, falta de mão-de-obra qualificada, lidar com pessoas, inadimplência, concorrência desleal, falta de divulgação, clientes não buscam mercadorias consertadas.	34%	Outros: Passando parte dos impostos para os produtos, comprando fora do estado, através de divulgação, estocando matéria-prima, terceirizando serviços, negociando preços e contas, através de treinamento, falta dinheiro para resolver, trabalhar de forma que pague menos impostos, não perdendo vendas, realizando vendas à vista, através de promoções, contratando seguranças, não procura resolver e tentando colocar o planejamento em prática.	51%
Total	100%	Total	100%

Fonte – Pesquisa de campo (2015).

Observa-se na tabela 5, que os desafios mais presentes para os micro e pequenos empresários são os impostos elevados, na opinião de 18% dos empresários, capital insuficiente para 10% e a perda de mercado para 10%, além de falta de mão-de-obra qualificada, inadimplência. Para a superação desses desafios, a oferta de produtos diferenciados é uma das alternativas, para 13% dos pesquisados e, quanto à questão tributária,

a solução é transferir os encargos para os produtos e trabalhar de forma que paguem menos impostos. A diferenciação de produtos, na opinião de Chiavenato (2007) é uma forma atrair sempre mais clientes e aumentar as vendas e, desta forma obter melhorias no fluxo financeiro. Silva (2004) menciona que as micro e pequenas empresas encontram inúmeras oportunidades no mercado visando a expansão de seus negócios, considerando que se trata de empresas mais flexíveis e dinâmicas na estrutura de gestão e do negócio.

A figura 13 evidencia no ponto de vista dos entrevistados, as oportunidades das micro e pequenas empresas no mercado.

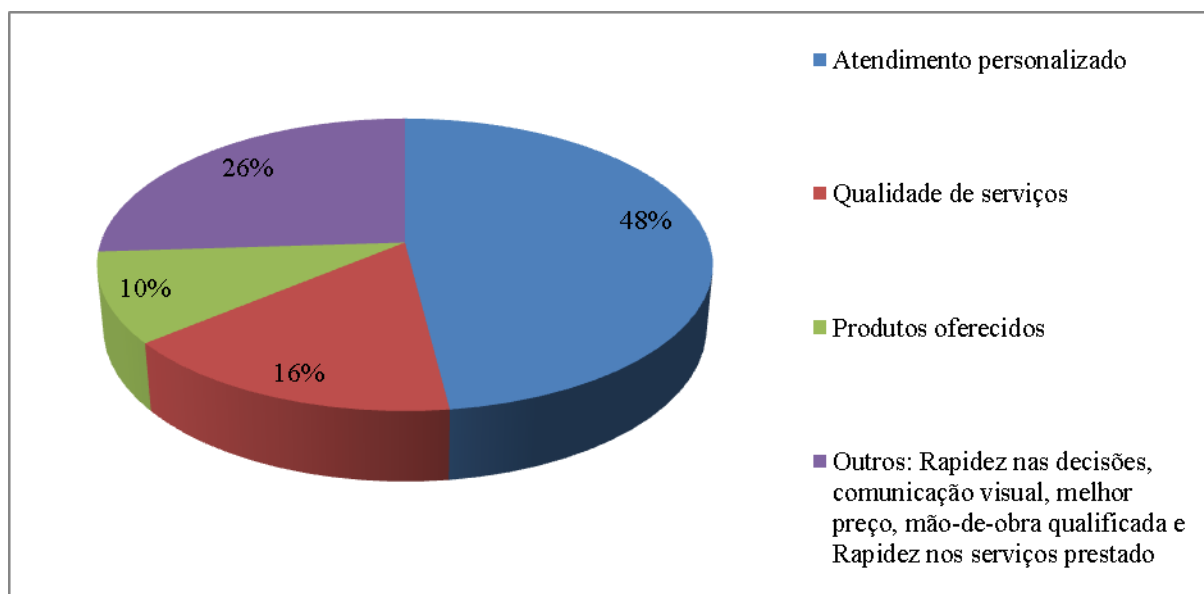


Figura 13 – Oportunidades usadas pelas empresas
Fonte – Pesquisa de campo (2015).

De acordo com a figura 13 as oportunidades mais aproveitadas pelas empresas em estudo são o atendimento personalizado, a qualidade de serviços prestados e os produtos que são oferecidos para os clientes. Outras oportunidades que também trazem resultados como a rapidez na tomada de decisões, a comunicação visual e mão-de-obra qualificada que, transmitem confiança para os clientes. De acordo com Silva (2004) a flexibilidade das MPEs e a proporção de um atendimento personalizado ao cliente são grandes vantagens que os micro e pequenos empresários devem utilizar em suas empresas.

Quando questionados sobre os tipos de propaganda que os empresários contratam para sua empresa, para melhoria do negócio, as formas mais utilizadas são o rádio, a televisão e o carro de som na rua, mas em contra partida boa parte dos empresários não fazem propaganda, pois afirmam não ter interesse ou que querem evitar gastos, pois já fizeram propaganda e não obtiveram resultado esperado. A tabela 6 mostra a quais são os tipos de propaganda mais usados e os motivos que os empresários escolheram não fazer a propaganda.

Tabela 6 – Tipo de propaganda que a empresa investe e porque não faz propaganda

Tipos de propaganda que a empresa investe		Porque não faz propaganda	
Rádio	28%	Não tem interesse	39%
Televisão	19%	Evitar gastos	22%
Carro de som na rua	12%	Já fez e não obteve resultado	17%
Página na internet	9%	Falta de mão-de-obra	10%
Outros; Jornal, agenda telefônica, banner, cartão de visita, comunicação visual (mídia), panfletos patrocínios, revista e exposição em eventos.	32%	Outros: Não têm concorrentes e empresa bem conhecida.	12%
Total	100%	Total	100%

Fonte - Pesquisa de campo (2015).

Todavia, na opinião de Carvalho e Ramiro (2002), planejar investir em estratégias de marketing é necessário para atrair clientes e para que o negócio seja bem sucedido.

Quando questionado sobre a contabilidade da empresa, 91% dos empresários alegaram que fazem a contabilidade e, 9% não fazem contabilidade ou estão em processo de organização para começar a fazer. Dos que fazem 98% informaram que desfrutam de serviços terceirizados e 2% fazem a contabilidade por conta própria. De acordo com a Resolução CFC nº 1.300/11, todas as empresas estão obrigadas a efetuarem a contabilidade, independente do porte e ramo. Questionou-se, ainda, aos empresários que fazem a contabilidade, quais as demonstrações contábeis que a empresa possui, as mais citadas foram o Balanço Patrimonial (BP), com 34% e a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), para 17%. Ressalta-se que 16% dos entrevistados desconhecem quais as demonstrações contábeis a empresa recebe de seus contadores, o que permite dizer que a contabilidade, nesse caso, não é utilizada como instrumento de informações para tomada de decisões, conforme mostra a tabela 7.

Tabela 7 – Demonstrações Contábeis que a empresa possui

Demonstrações que a empresa possui	(%)
Balanço patrimonial (BP)	34%
Relatórios de execução financeira	27%
Demonstração de resultado do exercício (DRE)	17%
Não sabe	16%
Outros: Livro diário, livro razão, franquias, contabilidade vai para empresa principal.	6%

Fonte – Pesquisa de campo (2015)

Quando questionados se utilizam os relatórios contábeis na gestão das empresas, 55% dos empresários que fazem a contabilidade responderam que utilizam os dados das demonstrações financeiras na gestão da empresa, e os motivos pelo qual os outros 45% dos empresários não utilizam as demonstrações financeiras no processo decisório são que, não veem necessidade de utilizar a contabilidade na gestão da empresa, usa apenas para fins fiscais ou porque não receberam informações do escritório sobre o que fazer ou melhorar.

Crepaldi (2011) destaca que as demonstrações contábeis têm por objetivo fornecer informações aos administradores de empresas para auxiliar nas decisões a serem tomadas. No que se referem às ferramentas utilizadas no gerenciamento do negócio, as mais indicadas pelas empresas pesquisadas estão representadas na figura 14.

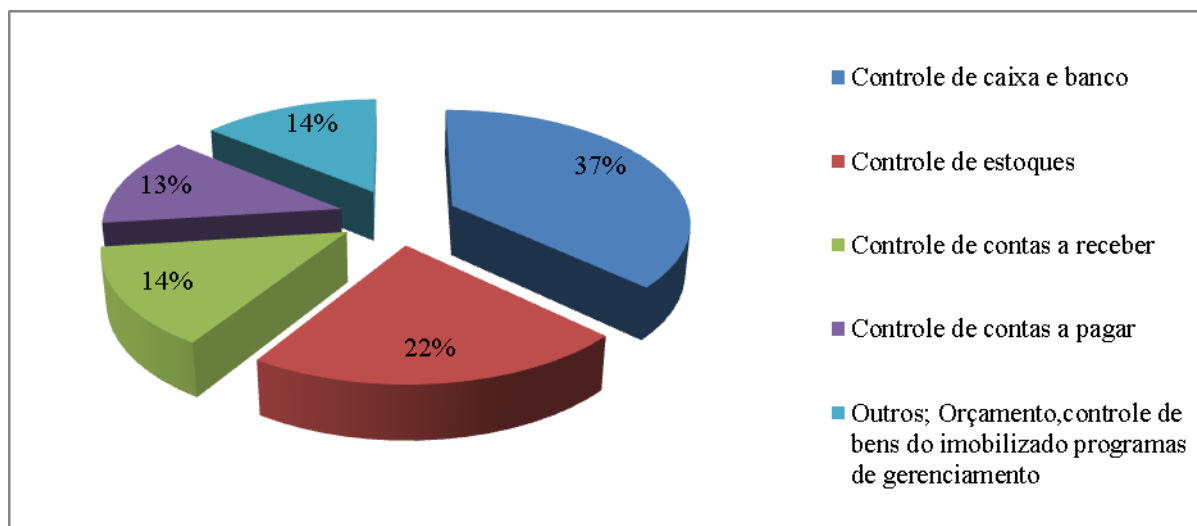


Figura 14 – Ferramentas usadas no gerenciamento

Fonte – Pesquisa de campo (2015)

Conforme mostra a figura 14, as ferramentas de gerenciamento mais comuns entre as empresas pesquisadas são o controle de caixa e banco e o controle dos estoques. De acordo com Crepaldi (2011), a parte da contabilidade que trata do setor gerencial tem como objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais através de informações que ajudam a avaliar o desempenho da empresa, com informações claras e objetivas conforme a necessidade do interessado.

Para finalizar a pesquisa, questionou-se sobre a necessidade de assessoria visando melhoria na gestão da empresa. Assessoria de crédito, para 13% e assessoria financeira, também para 13% dos entrevistados, foram as mais indicadas, como apresenta a tabela 8.

Tabela 8 – Assessoria necessária para melhoria da gestão do negócio

Assessoria necessária para melhoria da gestão do negócio	(%)
Não necessita	21%
Assessoria de crédito	13%
Não conhece um que possa ajudar	13%
Assessoria financeira	13%
Assessoria de treinamento	9%
Assessoria administrativa	9%
Assessoria na organização	6%
Outros assessorias em; fornecimento de mercadorias, controle do estoque, de recursos humanos, de marketing, software de gerenciamento e assessoria em logística	16%
Total	100%

Fonte – Pesquisa de campo (2015)

De acordo com Albuquerque (2007), o acesso ao crédito é fundamental para empresa, pois, ele auxilia a superar obstáculos em um momento de situação financeira desfavorável. Como mostra a tabela 8, 21% dos empresários acreditam não necessitar de uma assessoria, tal situação pode estar ocorrendo por não acreditar nesses serviços ou por entender que conhece todo o negócio e não carece de auxílio na gestão.

Em relação aos principais desafios e oportunidades encontrados pelas micro e pequenas empresas, a tabela 9 evidencia os fatores que ocorrem com maior frequência.

Tabela 9 – Principais desafios e oportunidades

Principais Desafios	%	Oportunidades	%
Impostos elevados	18%	Atendimento personalizado	48%
Capital insuficiente	10%	Qualidade de serviço	16%
Perda de mercado	10%	Produtos oferecidos	10%
Falta de fornecedores	6%	Melhor preço	5%
Outros; Não tem dificuldades, lucros insuficientes, dificuldades de estoque, local inadequado para empresa, clientes insatisfeito, juros elevados, falta de execução de planejamento falta de segurança, políticas governamentais ruins, falta de mão-de-obra qualificada, lidar com pessoas, inadimplência, concorrência desleal, falta de divulgação, clientes não buscam mercadorias consertadas.	56%	Outros; Rapidez nas decisões tomadas, comunicação visual, mão-de-obra qualificada rapidez nos serviços prestados.	21%
Total	100%	Total	100%

Fonte – Pesquisa de campo (2015)

De acordo com a tabela 9, os micro e pequenos empresários enfrentam desafios, a carga tributária a insuficiência de capital de giro para o funcionamento da empresa são os principais desafios encontrados. Já entre as oportunidades, o atendimento personalizado e a qualidade do serviço são os fatores que mais se destacam. As formas de enfrentamento dos desafios adotados pelos micro e pequenos empresários estão evidenciados na tabela 10, bem como as necessidades de apoio para a melhoria do negócio.

Tabela 10 – Principais mecanismos de enfrentamento e necessidade de apoio

Mecanismos de Enfrentamento	%	Necessidade de Apoio	%
Não tem como amenizar	13%	Assessoria de crédito	13%
Produtos diferenciados	13%	Assessoria financeira	13%
Buscando clientes	10%	Assessoria de treinamento	9%
Gerindo melhor o capital da empresa	5%	Assessoria administrativa	9%
Outros: Passando parte dos impostos para os produtos, comprando fora do estado, através de divulgação, através do diálogo estocando matéria-prima, terceirizando serviços, negociando preços e contas, através de treinamento, falta dinheiro para resolver, trabalhar de forma que pague menos impostos, não perdendo vendas, realizando vendas à vista, através de promoções, contratando seguranças, não procura resolver e tentando colocar o planejamento em prática.	59%	Outros assessorias em; fornecimento de mercadorias, na organização controle do estoque, de recursos humanos, de marketing, software de gerenciamento e assessoria em logística, não necessita e não conhece um que possa ajudar	56%

Fonte – Pesquisa de campo (2015)

De acordo com a tabela 10, as principais formas de enfrentamento são a oferta de produtos diferenciados e a busca por novos clientes, mas nem sempre é possível amenizar estes desafios. Já em relação a necessidade de apoio, as assessorias de crédito e financeira são as que ajudariam na melhoria dos negócios.

A pesquisa evidenciou que os micro e pequenos empresários enfrentam desafios diários na gestão de seus negócios. No entanto, em consonância com outros estudos, a carga tributária ainda continua sendo um dos maiores desafios juntamente com insuficiência de capital de giro para o funcionamento da empresa. Além desses, elas se deparam com dificuldade em gerir alguns setores da empresa como o financeiro e o de recursos humanos, mas apesar destes desafios elas também encontram oportunidades que trazem benefícios para as mesmas, entre as principais oportunidades encontradas pelas micro e pequenas empresas destacam o atendimento personalizado ao cliente, a qualidade do serviço e os produtos ofertados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar os desafios vivenciados pelas micro e pequenas empresas e os mecanismos de enfrentamento adotado por estas empresas para a superação dos desafios. Através dos dados da pesquisa, identificou-se que, assim como mencionado no referencial teórico, as micro e pequenas empresas enfrentam diversos obstáculos para conseguir manter-se no mercado. Os principais desafios vivenciados pelas micro e pequenas empresas que foram apontados pelos empresários na pesquisa são: a falta de capital de giro, perda de mercado e os impostos elevados.

Quanto à gestão da empresa, os principais desafios estão nos setores financeiros e de recursos humanos. Para a superação desses desafios, as principais soluções adotadas são a busca por consultorias, assessorias e cursos. Mas mesmo com vários desafios, as MPes também desfrutam de muitas oportunidades que contribuem para melhoria do negócio, dentre elas: atendimento personalizado ao cliente e a qualidade dos serviços e os produtos oferecidos.

Com base nos resultados da pesquisa, pode-se dizer que, para a expansão das micro e pequenas empresas são necessários mecanismos que permitam a este segmento ter vantagem competitiva em relação às médias e grandes empresas, principalmente quanto à expansão do crédito, bem como linhas especiais de financiamento, associadas às garantias, de modo que o governo proporcione condições para que essas empresas possam buscar melhores condições

de empréstimos visando financiar sua produção e seus serviços, uma vez que, trata-se do setor que mais gera emprego e renda.

Por fim, pode-se dizer que a metodologia usada foi capaz de atender o objetivo proposto por meio da pesquisa de campo, uma vez que permitiu apontar os principais desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na cidade de Cacoal e, também as soluções adotadas pelos empresários para o enfrentamento dos desafios.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias. **Fatores de mortalidade de pequenas empresas: a análise de empresas do setor varejista a partir do ciclo de vida organizacional**. Tese – Escola de engenharia de São Carlos. São Paulo, 2013.

ATKINSON, Anthony A., BANKER, Rajiv D., KAPLAN, Robert S., YOUNG, S. Mark. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa. 2006.

BARBOSA, Santos. **A contabilidade como ferramenta de gestão**. Conteúdo Jurídico, Brasília-DF: 27 abr. 2011. Disponível em:
<<http://www.conteudojuridico.com.br/?artigos&ver=2.31850&seo=1>>. Acesso em: 12 de outubro de 2015.

BRASIL. **Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em:
<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em 31 de março de 2015.

BRASIL. **Lei nº 10.406 - de 10 de janeiro de 2002**. D.O.U. de 11.1.2002, Institui o Código Civil. Disponível em:< <http://www.normaslegais.com.br/legislacao/lei10406.htm>> Acesso em: 25 de outubro de 2015.

BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. **Contabilidade Gerencial**. Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil 2008.

CARVALHO, Adriana; RAMIRO, Denise. **Como e por que eles venceram**. Veja, edição 1745. n. 3, abril.2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um gestor de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor**. 2ª ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Aprova a ITG 2000 – Escrituração Contábil**. Resolução n. 1.330, de 18 de março de 2011, Brasília BR. Disponível em:

<<http://www.crcam.net.br/docs/RESOLU%C3%87%C3%83O-CFC-N1330.pdf>>. Acesso em: 29 de janeiro de 2016.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Prática e Teoria**. 5. ed. –São Paulo: Atlas, 2011.

DEITOS, Maria Lúcia Melo de Souza. **A Gestão da tecnologia nas Pequenas e Médias Empresas: Fatores Limitantes e formas de superação**. Programa de Pós-graduação em tecnologia. Cascavel, PR. 2002.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de Pesquisa**. Coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4º Ed. São Paulo. Atlas, 2002.

GODOY, Marcelo da Silva. **Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas**. Artigo (Graduação em Ciências Administrativas) – UFRGS/RS, Porto Alegre. 2009.

GOMES, Márlcio Lúcio Ribeiro. **A Contabilidade como Ferramenta de Gestão Empresarial**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, ano MMXIV, Nº. 000049, 2014. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br/artigo/contabilidade-como-ferramenta-de-gestao-empresarial-0>>. Acessado em: 12 de outubro de 2015.

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio 2012**. Rio de Janeiro, volume 24. IBGE 2012.

_____. **Pesquisa Anual de Serviços 2012**. Rio de Janeiro, volume 12, IBGE 2014.

_____. **Pesquisa Industrial 2013**. Nº 2, Rio de Janeiro, volume 32, IBGE 2013.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Básica**. 8 ed.- São Paulo: Atlas, 2006.

_____. José Carlos. **Contabilidade empresarial**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAROLLI, Gisele. **Desenvolvimento Local: Um Estudo Baseado na Importância das Micro e Pequenas Empresas no município de Pitanga/PR**. Dissertação de Mestrado. Canoinhas, 2011.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. UNIVERSIDADE CATÒLICA DE BRASÍLIA – UCB. Brasília-DF. 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Os motivos que levam as pequenas empresas a morte**. Disponível em:<<http://www.fauze.com.br/htm/Artigos.aspx?ano=1988>>. Acesso em 03 de abril de 2015.

NETO E TEIXEIRA. São Paulo: **Revista de Administração e Inovação**. Nº 3, julho/setembro de 2011.

PASSOS, Quisimara Corrêa dos. **A importância da Contabilidade no Processo de Tomada de Decisão nas Empresas**. Artigo, UFRGS. Porto Alegre/RS. 2010.

PERES, Olívia Cristina; MARQUES, Jéssica Meireles. **Fatores que Influenciam a Satisfação dos Colaboradores em Diferentes Setores de uma Empresa.** Universidade Paulista – UNIP. Santos – SP. 2014.

PELISSARI, Anderson Soncini; SOUZA, Juliana Barreto de; GONZALEZ, Inayara Valéria De Freitas Pedroso; SOUZA, Susane Petinelli; MARGOTO, Julia Bellia.

Empreendedorismo: Fatores de Sucesso e Insucesso de Micro e Pequenas Empresas. In: VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia (SEGeT), 2011. Rio de Janeiro: 2011.

SANTIAGO, Marlene Ferreira. **O efeito da tributação no planejamento financeiro das empresas prestadoras de serviços: um estudo de caso de desenvolvimento regional.** 2006. 139f. Dissertação de Mestrado – Universidade de Taubaté, 2006.

SANTOS, Lucas Maia dos; FERREIRA, Aurélio Marques; FARIA, Evandro Rodrigues de. **Gestão Financeira de Curto Prazo: Características, Instrumentos e Práticas Adotadas por Micro e Pequenas Empresas.** Revista de Administração da UNIMEP, v.7, n.3, Setembro / Dezembro – 2009.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2013.** 6. ed./ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013.

_____. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira: 2014 /** Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Fundação Getúlio Vargas [responsável pela execução do estudo]. – Brasília, DF; FGV, 2014.

SCHMIDT, Carla Maria; DREHER, Marialva Tomio. **Gestão Estratégica e Perfil Empreendedor: O Caso de Uma Empresa de Tintas da Cidade de Toledo/Pr.** Revista Expectativa, vol. 05, nº 5. Toledo – PR. 2006.

SILVA, Carlos Alberto Vicente. **Redes de cooperação de micro e pequenas empresas: um estudo das atividades de logística no setor metalúrgico de Sertãozinho/SP.** Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2004.

SILVA, Edson. **Por que apostamos em gerenciador financeiro para MPEs.** 2013. Disponível em: <<http://blog.nexxera.com/por-que-apostamos-em-gerenciador-financeiro-mpe/>>. Acessado em: 12 de outubro de 2015.

SOUZA, Maria Carolina de Azevedo Ferreira de; MAZZALI, Leonel. **Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção.** Gestão e Produção, 2008. v.15, n.3.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE PESQUISA



**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA
CÂMPUS PROFESSOR FRANCISCO GONÇALVES QUILES
DEPARTAMENTO DO CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

Nome da empresa pesquisada: _____

1) Porte: () ME () EPP

2) Qual o principal ramo de atividade de sua empresa?

- () indústria
- () serviços
- () comércio

3) Qual a escolaridade do gestor da empresa?

- () Ensino fundamental incompleto;
- () Ensino fundamental completo;
- () Ensino médio incompleto;
- () Ensino médio completo;
- () Superior incompleto;
- () Superior completo;
- () Pós-graduação.

4) Idade do(s) empresário(s): _____

5) Quais motivos levaram o Sr(a) a abrir a empresa?

- () Desejava ter o próprio negócio;
- () Estava desempregado(a) e não arrumava emprego;
- () Identificou uma oportunidade de negócios;
- () Para melhorar de vida (aumentar a renda);
- () Outro. Qual? _____

2) Há quanto tempo está no mercado?

- () Menos de um ano;
- () De um (1) a três (3) anos;
- () De três (3) a cinco (5) anos;
- () De cinco (5) a dez (10) anos;
- () Mais de dez (10) anos.

7) O Sr. fez um plano de negócio com a finalidade de verificar a viabilidade do negócio?
(sobre o comércio dos produtos escolhidos, em relação ao ponto comercial).

- () Sim () Não. Porque _____

8) Em qual setor, o Sr(a) encontra maiores problemas para gerenciar a sua empresa?

- ☐ administrativo;
- ☐ financeiro;
- ☐ Recursos humanos;
- ☐ Produção;
- ☐ Mercado;
- ☐ Planejamento;
- ☐ Outras _____

9) Que medidas o Sr(a) adota para auxiliar na gestão do setor para o qual apresenta maior dificuldade?

- ☐ Cursos;
- ☐ Treinamento;
- ☐ Assessoria;
- ☐ Consultoria;
- ☐ Palestras;
- ☐ Outros. _____

10) Com que frequência a sua empresa costuma aperfeiçoar seus produtos e serviços às necessidades dos clientes?

- ☐ Nunca;
 - ☐ Raramente;
 - ☐ Algumas vezes;
 - ☐ Sempre.
- 10)a- Como faz isso. _____

11) A sua empresa já solicitou empréstimos bancários?

- ☐ Sim. Qual a finalidade. _____
- ☐ Não. Porque _____
- ☐ não sabe/não lembra

12) Quais são os principais concorrentes da sua empresa?

- ☐ Grandes empresas;
- ☐ Micro e pequenas empresas;
- ☐ Informais;
- ☐ Outros. Quem? _____
- ☐ Não tem concorrentes.

13) Qual o fator mais importante, em sua opinião, para a sobrevivência das micro e pequenas empresas?

- ☐ Um bom planejamento antes da abertura da empresa;
- ☐ Uma boa gestão do negócio após a abertura da empresa;
- ☐ Políticas governamentais de apoio aos pequenos negócios;
- ☐ Melhora da situação econômica do país;
- ☐ Evitar que os problemas pessoais prejudiquem o negócio;
- ☐ Outro. Qual? _____

14) Quais os desafios (problemas) que tem dificultado o funcionamento de sua empresa?

- ☐ Lucros insuficientes
- ☐ Perda de mercado
- ☐ Dificuldades de estoque
- ☐ Local inadequado para empresa
- ☐ Clientes insatisfeito
- ☐ Capital insuficiente
- ☐ Atraso no recebimento de clientes
- ☐ Juros elevados
- ☐ Outros: _____

15) De que forma o Sr. Busca solucionar ou amenizar tais desafios (problemas)?

16) Quais as oportunidades que sua empresa desfruta para a permanência no mercado?

- ☐ A flexibilidade para reestrutura que as micro e pequenas empresas possuem;
- ☐ Um atendimento personalizado aos seus clientes;
- ☐ Rapidez nas decisões e alterações em produtos e serviços em oportunidades passageiras;
- ☐ Redução no custo de coordenação através da proximidade da relação de patrão-empregado;
- ☐ Acesso a crédito por meio de cooperativas.
- ☐ Outras: _____.

17) Em que tipo de propaganda o Sr(a) investe:

- ☐ Televisão;
- ☐ Rádio;
- ☐ Jornais;
- ☐ Carro de som na rua;
- ☐ Página na internet;
- ☐ Outros _____
- ☐ Não faz. Por que não faz? _____

18) A empresa faz contabilidade?

- ☐ Sim.
- ☐ Não. Por que não faz? _____

Se a resposta for sim, de que forma ela é realizada.

- ☐ Contabilidade própria;
- ☐ terceirizada;

19) Quais demonstrações financeiras a sua empresa possui?

- ☐ O balanço patrimonial (BP);
- ☐ A Demonstração de resultado do exercício (DRE);
- ☐ Não sabe;

20) Qual das seguintes ferramentas são utilizadas nos controles e no gerenciamento de sua empresa?

- ☐ Orçamento;

- () Controle de caixa e banco;
- () Planejamento tributário;
- () Controle de estoques;
- () Controle de contas a pagar;
- () Controle de contas a receber;
- () Controle de bens do imobilizado.

21) Que tipo de apoio ou assessoria o Sr. necessita para melhoria da gestão de seu negócio?
